



Communication et organisation

37 | 2010

La communication à l'épreuve des mutations économiques

TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement

Isabelle Pybourdin



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1302>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1302

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 139-152

ISBN : 978-2-86781-710-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Pybourdin, « TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement », *Communication et organisation* [En ligne], 37 | 2010, mis en ligne le 02 mai 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1302> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1302

Relation client ou relation au client ? Interactions, dispositifs et qualité de service

Fabien Bonnet¹

Concept de processus et activités de services : un héritage gestionnaire

En octobre 1998, au cours d'un discours devant le conseil d'administration d'EDF, le président de l'ancienne entreprise publique déclarait vouloir que cette dernière se tourne « toute entière » vers le client. Cette nouvelle orientation devait alors représenter un axe de développement essentiel dans la stratégie de cette entreprise comptant parmi celles préférées des Français. Malgré ses spécificités, le cas d'EDF ne saurait être présenté comme un cas isolé, dans la mesure où il serait possible de citer de nombreux exemples d'entreprises qui, de la même manière, ont vu la prise en compte des attentes du client élevée au rang de leurs priorités. À l'époque, la volonté de M. Roussely n'était-elle d'ailleurs pas de faire d'EDF une entreprise « comme les autres », en rebattant les cartes de la culture d'entreprise dans la perspective d'une mise en concurrence qui se dessinait ?

Dans nombre d'entreprises, cette prise en compte du client est tout d'abord passée par la recherche d'une « satisfaction client » optimale. C'est dans cette perspective qu'ont été mis en place différents types d'outils visant à améliorer la qualité de l'offre, dès lors que, de vendeurs, les marchés sont devenus acheteurs, plaçant les acteurs industriels en situation de concurrence. Dès les années 1950, les industriels japonais, aux premiers rangs desquels Toyota, avaient mis en place des méthodes dites de « qualité totale » visant à minimiser les gaspillages, notamment en contrôlant la qualité des produits tout au long de la chaîne de production². Cette démarche innovante visait également à rendre possible une amélioration continue de la productivité et de la qualité à travers une responsabilisation des ouvriers qualifiés, ce qui la

01. Fabien Bonnet est doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication au Celsa (Université Paris IV Sorbonne) sous convention Cifre avec le département Recherche et Développement d'EDF. Son travail de recherche porte sur la mise en récit de la relation au client par les entreprises énergétiques et sur son adaptation au contexte sociétal. Mail : fabien.bonnet1@gmail.com

02. Boyer, Robert, Freyssenet, Michel, *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte, 2000

distinguait du modèle tayloriste, alors valable chez Ford, et dans lequel les méthodes étaient fixées une fois pour toutes par la hiérarchie.

L'exemple de Toyota nous permet de mettre l'accent sur le fait que de nombreux industriels ont souhaité répondre à la pression concurrentielle en mettant en place de nouvelles méthodes d'organisation du travail. Dans le champ des sciences de gestion, ce type de démarche a donné lieu à une réflexion sur le management de la qualité, c'est-à-dire sur la manière d'optimiser les flux de production tout en améliorant la qualité perçue par le client. C'est dans ces conditions que nombre d'entreprises vont rechercher des gains de productivité et davantage d'adaptabilité à travers la mise en place de transversalités fonctionnelles, d'où l'apparition et l'opérationnalisation du concept de management par processus³. Ce dernier définit une approche plus systémique des activités de production. Il est considéré comme une chaîne d'activités visant à une transformation productive à partir d'éléments entrants et aboutissant à une plus-value en termes de qualité. Ainsi, de la seconde guerre mondiale aux années 1990 où elle va constituer un critère dans le cadre de procédures de normalisation⁴, l'organisation par processus va se manifester dans les entreprises comme une longue quête de transversalités à des fins d'adaptabilité, de réactivité et de productivité industrielle.

Fondée dans le contexte de l'industrie et relayée par des approches essentiellement gestionnaires, l'organisation des activités par processus va progressivement gagner les activités marchandes et de services. C'est ainsi qu'elle apparaîtra sous le vocable de « processus client » pour désigner des enchaînements de tâches de toutes natures impliquant, à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises puis, plus tard, des administrations, des activités et des compétences dont la finalité est de satisfaire et de fidéliser la clientèle tout en assurant des gains de productivité⁵. C'est donc essentiellement une préoccupation gestionnaire qui va gouverner la mise en place des stratégies et des dispositifs de relation client.

La relation client en actes : quels processus et quels dispositifs ?

La première moitié du xx^e siècle a vu se développer la notion de marque aux États-Unis. Les emballages des produits et la publicité apparaissent alors comme des supports indispensables pour la communication d'entreprise. Franck Cochoix⁶ souligne le fait que la marque est utilisée dans le cadre

03. Parmi différents ouvrages consacrés à l'opérationnalisation de la notion de processus dans les entreprises, on pourra consulter : Brandenburg, Hans, Wojtyna, Jean-Pierre, *L'approche processus – Mode d'emploi*. 2^e édition, Paris : Editions d'Organisation, 2006

04. Depuis sa version 2000, la norme ISO 9001 impose une démarche processus aux entreprises souhaitant obtenir une certification de leur système de gestion de la qualité.

05. À titre d'illustration, on citera Hiebeler, Robert et al., *Les meilleures pratiques de la relation client : Comparez vos processus clients à ceux des entreprises les plus performantes en France et dans le monde*, Paris : Dunod, 1999

6 Cochoix, Franck, *Une histoire du marketing*, Paris : La Découverte, 1999

d'une concurrence entre producteurs industriels et distributeurs. Elle est même envisagée par les producteurs comme un moyen de développer une interaction plus directe avec le marché, sans dépendre des détaillants ou des grossistes. Cependant, le mouvement de concentration qui touche le secteur de la distribution aboutit à l'apparition et au renforcement du secteur de la grande distribution. Cette intégration du secteur de la distribution à l'échelle à la fois locale, régionale et nationale, introduit une distance entre l'entreprise productrice et le consommateur final. Face à la complexité d'un marché avec lequel il n'est plus possible d'interagir directement, les entreprises cherchent des moyens d'optimiser leur offre en fonction de ce qu'ils peuvent percevoir des attentes du consommateur. Ils répondent finalement à ces contraintes par la segmentation de l'offre, ce qui le restreint champ d'action des détaillants et conduit Franck Cochoix à parler d'un passage de la médiation marchande au marketing.

Dans les années 1950-1960, la mise au point du « Marketing concept », puis du « Marketing management » passe par un changement de démarche dans le développement et la commercialisation des produits. Cette nouvelle approche parfois qualifiée de « révolution marketing » vise déjà à l'époque à « placer le consommateur au centre des affaires ». À partir des années 1960, des auteurs comme Morris B. Holbrook⁷ ou Philip Kotler⁸ mettent l'accent sur la nécessité d'une approche pluridisciplinaire, tenant compte en particulier des apports de la psychologie sociale afin de mieux comprendre le marché.

Si l'on fait un saut dans la chronologie et que l'on s'intéresse aux évolutions du marketing dans les années 2000, on remarque que le thème de la relation instaurée, construite entre l'entreprise et ses clients, est toujours d'actualité. En effet, de nombreuses publications destinées aux professionnels de ce secteur évoquent désormais l'essor d'un « marketing relationnel » qui succéderait à des conceptions plus anciennes centrées sur la simple transaction. Cette approche vise une optimisation de la relation entre l'entreprise et un client polymorphe influencé par certaines valeurs dites postmodernes⁹. Dans un contexte de crise à long terme, à la fois économique, sociale et environnementale, les arbitrages prix/valeur se complexifient¹⁰ à travers l'affirmation de problématiques telles que celles liées à la consommation engagée ou à l'innovation ascendante¹¹. L'entreprise s'adresse parfois à des milliers de clients dont on considère qu'ils souhaitent voir leur individualité reconnue. Alors que les marchés s'ouvrent

07. Holbrook, Morris. B., Hirschman, Elizabeth C., *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*, Journal of Consumer Research, n° 9, Chicago, 1982, pp. 132-140

08 Kotler, Philip, *Marketing Management*, 13^e édition, Paris : Pearson Éducation, 2009

09. Lipovetsky, Gilles, *Le bonheur paradoxal: Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris : Gallimard, 2006

10. Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), *Le commerce du futur*, disponible en ligne : <http://www.industrie.gouv.fr/p3e/etudes/commerce/resume.pdf>, dernière consultation le 04/12/2010

11. Hippel (von), Eric, *Democratizing Innovation*, Londres : MIT Press, 2005, disponible en ligne : <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf>, dernière consultation le 04/12/2010

à l'international, la qualité perçue de la relation entre entreprise et client est présentée par les spécialistes du marketing comme un avantage concurrentiel majeur.

Dans ces conditions, les technologies de l'information et de la communication peuvent apparaître comme un moyen d'agir sous la double contrainte de l'efficacité économique et de l'exigence d'individualité. L'essor d'Internet permet ainsi d'envisager la médiatisation et l'automatisation partielle de certains aspects de la relation au client. Le soin porté au contenu et à la structuration des sites Internet des grandes entreprises témoigne, par exemple, de cette dynamique qui met l'information nécessaire à la portée du client et déleste ainsi le service clientèle de coûteuses demandes. Les centres d'appel, chef-d'œuvre de rationalisation néo-tayloriste, sont préférés aux boutiques, trop coûteuses et peu flexibles. Les avatars¹² présents sur les sites internet et les conseillers accessibles par l'intermédiaire d'un chat¹³ participent également d'un processus de rationalisation de la relation. L'ensemble de ces dispositifs se trouve investi de trois missions : satisfaire le client par rapport à sa demande initiale, faciliter un éventuel acte d'achat et rassembler des informations sur le comportement et les attentes du client. Sur ce dernier point, les données ainsi collectées alimentent le système d'information qui tient lieu de mémoire de l'entreprise et permet d'envisager une individualisation des pratiques commerciales.

L'ensemble de ces dernières visant à optimiser la relation au client a conduit les spécialistes à parler de « relation client ». Celle-ci comporte aujourd'hui une forte dimension technique, dans la mesure où les technologies de l'information et de la communication sont devenues indispensables à la gestion permanente des contraintes liées à la rationalisation de l'activité commerciale ainsi qu'à la prospection des clients et à la satisfaction de leurs attentes en termes de personnalisation de l'offre et du contact présentiel ou médiatisé. De nombreux acteurs industriels de ce secteur proposent ainsi des solutions techniques, qu'il s'agisse de services ou d'infrastructures informatiques (serveurs, réseaux, logiciels professionnels), afin de permettre aux entreprises de gérer ces questions qui appartiennent au champ de la communication. Les stratégies des entreprises se trouvent ainsi confrontées aux valeurs qui sont celles de l'industrie des TIC et des réseaux¹⁴, parmi lesquelles la foi en l'innovation et en la liberté de circulation des informations semble essentielle. Or, il paraît difficile de considérer ces valeurs constitutives d'une « culture de l'Internet » comme indépendantes des questions de production, dans la mesure où l'innovation est également perçue par les économistes et par de nombreux responsables d'entreprises comme un facteur essentiel dans le jeu concurrentiel. Il en résulte une peur de « passer à côté » qui conduit, selon

12. Personnages virtuels qui jouent le rôle de conseiller clientèle sur certains sites internet.

13. En français : clavardage

14. Castells, Manuel, *La galaxie internet*, Paris : Fayard, 2002

nous, à un certain suivisme et ainsi à une homogénéisation des pratiques de relation client qui fait de la non-utilisation de certains dispositifs techniques en vogue¹⁵ un parti-pris particulièrement osé.

L'ampleur prise par les questions techniques en matière de consommation, et plus particulièrement de relation client a conduit de nombreux professionnels à évoquer la dématérialisation de cette dernière¹⁶. Dans le champ des SIC, il paraît pourtant plus approprié de parler de médiatisation dans la mesure où l'utilisation du terme « dématérialisation » laisse supposer une neutralité des dispositifs techniques tout à fait contestable quand, questionnant le rapport entre informatique et pratiques d'écriture, notamment à travers la notion d'« écrit d'écran », Emmanuel Souchier note qu'« il n'y a pas de transformation technologique qui ne soit accompagnée d'une transformation des modes de faire et par là-même des modes de penser. »¹⁷. Cependant, le fait que des praticiens de la communication évoquent une « perte de matière » de la relation client, a l'intérêt de laisser entrevoir certaines interrogations quant à l'impact des processus en cours, en particulier en termes de perception par les clients. Si ces derniers valorisent le fait d'être considérés comme des individus engagés dans une relation avec l'entreprise, ne risquent-ils pas de réagir négativement à cette technicisation, à cette désincarnation de la communication d'entreprise ? Comment appréhender le fait que certaines entreprises fassent de la tension entre médiatisation et proximité un axe majeur de leur communication ? Pourquoi une banque en ligne comme Monabanq se présente-t-elle comme « De loin la banque la plus proche »¹⁸ et insiste-t-elle sur le fait qu'elle propose des « innovations utiles » en matière de relation client ?

Afin d'éclairer ce point, il semble nécessaire de faire remarquer que, face à la concurrence et à un contexte sociétal parfois difficile à appréhender, les entreprises ont globalement affiné leurs stratégies de communication. Alors que les premiers marketers de Procter & Gamble prônaient la mise en avant d'une « Unique Selling Proposition », faisant de la communication une question de segmentation du marché, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à des exigences de plus en plus difficiles à concilier. Les marques ne sont plus seulement des « marques de fabrique » mais relèvent d'une mise en récit plus large, impliquant aussi bien les pratiques de l'entreprise que celles de ses clients et visant à « établir la confiance à l'ère du soupçon »¹⁹.

15. On peut évoquer à cet effet les « mondes virtuels » tels que Second Life, les Flashcodes ou les sites de réseaux sociaux.

16. Roustan, Mélanie, *Peut-on parler d'une dématérialisation de la consommation ?*, CREDOC, disponible en ligne : www.credoc.fr/pdf/Rech/C203.pdf, dernière consultation le 04/12/2010

17. Souchier, Emmanuel, *L'écrit d'écran, pratiques d'écriture & informatique*. Communication et langages. n° 107, 1996, p. 106

18. www.monabanq.com, dernière consultation le 01/12/2010

19. D'Almeida, Nicole, *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2001, p. 224

Les moyens techniques sophistiqués mis en œuvre par les entreprises engagées dans une stratégie de « marketing relationnel » sont censés leur permettre de s'adresser individuellement à la foule de leurs clients. Cependant, la définition d'un « positionnement Marketing » nécessite d'identifier et de communiquer ce que sont ou doivent être les valeurs de l'entreprise. Souhaitant se distinguer de la concurrence tout en séduisant un large public, il semble que de nombreuses entreprises, se soient inscrites dans une tendance à l'hypersymbolisation des messages adressés au grand public²⁰. Cette remarque semble particulièrement valable pour les entreprises développant des activités de service, dans la mesure où l'intangibilité relative de leurs offres implique, au moins pour partie, la formulation de messages plus abstraits. De plus, il semble que la concurrence que se livrent les grands groupes sur les marchés financiers, en conduisant à un détachement des entreprises vis-à-vis de leurs métiers d'origine, contribue à l'émergence d'une communication d'entreprise qui recourt massivement au symbolique en termes de formes et de signes, alors qu'elle peine à afficher et à faire partager les indices d'une activité devenue peu tangible aux yeux du public. À titre d'exemple, de nombreux groupes issus de fusions entre des entreprises sectorielles portent des noms qui ne font plus directement référence à un secteur d'activité mais se limitent, au mieux, à y faire allusion (Veolia, Natixis, Poweo, Aventis...).

Dans ces conditions, si « le lien importe plus que le bien »²¹, comment appréhender le fait que certains clients développent un sentiment de défiance vis-à-vis des stratégies marketing²²? Alors que Marie-Anne Dujarier évoque les « moyens d'action du consommateur »²³ face aux stratégies de relation client, il semble essentiel d'interroger la perception que celui-ci a de l'évolution des dites stratégies. Peut-on considérer que l'avènement du marketing relationnel ait fait oublier au client qu'il est investi dans une relation marchande? Vues sous cet angle, les mises en récit de la relation au client développées par les entreprises semblent très lisses, expurgées des sujets qui fâchent, centrées sur des approches consensuelles, et ne trouvent finalement pas nécessairement d'échos dans les représentations de certains consommateurs. Quel est alors le statut de la relation client? Est-ce une réelle relation, au sens communicationnel du terme et notamment au plan d'interactions consenties et engageant une réciprocité, ou bien un idéal convoqué et mis en scène à des fins strictement fonctionnelles? Il semble que de nombreuses entreprises valorisent des dispositifs techniques sophistiqués en matière de relation client et mobilisent une symbolique particulièrement élaborée alors qu'une part croissante de la clientèle paraît en attente de simplicité, voire d'un équivalent entrepreneurial

20. Pour illustrer cette tendance à l'hypersymbolisation, on peut citer l'utilisation, courante sur différents supports (affiches, sites internet, prospectus), de visages censés exprimer les valeurs de l'entreprise, au premier rang desquelles figure souvent la valorisation de la diversité.

21. Cova, Bernard, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris : L'Harmattan, 1995

22. Roux, Dominique, *Marketing et résistance(s) des consommateurs*, Paris : Économica, 2009

23. Dujarier, Marie-Anne, *Le travail du consommateur*, Paris : La Découverte, 2008

de la spontanéité. Cette même attente conduit à interroger la manière dont est abordée en entreprise la notion de service rendu au client, définie par Philippe Zarifian et Jean Gadrey en termes d'amélioration des conditions d'existence, de bien-être et d'usage chez un individu ou un groupe²⁴.

Selon les éléments présentés ci-dessus, il est possible d'avancer que ce type de décalage résulte au moins en partie de dynamiques internes aux entreprises. Malgré les déclarations de principes du type « placer le client au centre de nos préoccupations », il apparaît que les stratégies de relation client sont généralement élaborées à partir d'un produit qu'il s'agit de commercialiser, ou d'une technologie à utiliser, sans que ne soit questionné le statut de l'entreprise comme émetteur de messages et producteur de sens aux yeux du client dans le cadre d'une interaction dont les dimensions sociales et culturelles ne peuvent pourtant être ignorées, y compris en termes d'efficience. De manière générale, la légitimité de cette dernière à communiquer est d'ailleurs très rarement remise en cause dans le cadre d'un modèle d'échange qui demeure unilatéral et transmissif. Les écarts de conceptions et de signification pointés ci-dessus mettent en évidence l'intérêt d'appréhender l'élaboration d'une stratégie de relation client comme un processus plus global et complexe qui dépasse la simple mise en place de dispositifs ponctuels.

Vers une « relation client durable » ?

S'il est nécessaire de tenir compte de la complexité de la relation entretenue entre l'entreprise et le client, le transfert plus ou moins direct de l'approche processus issue d'un modèle industriel vers celui d'une relation de service, ne saurait suffire. En effet, un tel « plaquage conceptuel » induit une gestion principalement technique des processus de communication. Celle-ci n'intègre pas les dimensions culturelles, sensibles et symboliques essentielles à la compréhension et à l'amélioration d'un processus de relation au client qui va de la veille informationnelle à la mise en application des stratégies de communication.

Il semble pourtant que certains acteurs de la branche des services revendiquent aujourd'hui une approche différente dans le cadre de leurs stratégies de positionnement marketing²⁵. Le fait d'entretenir une relation de proximité avec ses clients, tout en renonçant à l'idéalisation et aux seuls « effets d'annonce » de celle-ci, semble constituer aujourd'hui un choix stratégique tout à fait envisageable en termes de communication. Ce type de démarche, emprunte de pragmatisme, cherche à répondre à des attentes en émergence chez certaines catégories de clients. Notamment, l'absence d'intrusion de l'entreprise dans la vie privée et l'utilisation d'une communication moins

24. Zarifian, Philippe, Gadrey, Jean, *L'émergence d'un modèle du service : Enjeu et réalités*, Paris : Liaisons, 2001

25. On citera, au titre de ces évolutions, deux exemples : la banque en ligne Monabanq pour le marché français et Yello Strom dans le secteur de l'énergie en Allemagne.

idéalisée, moins éloignée de ce que le client perçoit de l'entreprise, sont désormais des éléments mobilisés afin que le client envisage ces interactions comme sincères et fructueuses.

En d'autres termes, la relation, et notamment la relation client, ne peut être décrétée par l'entreprise qui la trouverait utile. Pour être perçue positivement par le client, les stratégies de relation client ont désormais besoin, sous peine d'inadéquation, de tenir compte de ce que le client entend par « relation ».

L'affichage d'une évolution supposée des pratiques entrepreneuriales vers « plus de relationnel » engage donc, pour ne pas apparaître comme manipulateur, la question d'une interaction perçue dans le cadre d'une réciprocité, d'une équité et d'une confiance entre les protagonistes, dépassant ainsi la seule question de l'optimisation des dispositifs techniques.

Dans ces conditions, et d'un point de vue communicationnel, la légitimité de l'entreprise à revendiquer une évolution des pratiques commerciales vers plus de relationnel engage, selon nous, la convocation du concept de « relation durable ». De la même manière que la durabilité exprimée autour du développement durable implique une prise en compte fondée sur les interactions entre les données environnementales, sociales et économiques, cette notion de relation durable interpelle la possibilité d'influences choisies et consenties entre l'entreprise et le client. Au-delà d'une conception rationnelle et technique, voire techniciste, une telle relation implique donc la prise en compte des dimensions sensibles et symboliques des contacts entre entreprise et client afin d'éviter paradoxes et contradictions néfastes à la confiance et également à l'efficacité. L'intérêt porté à la dimension sensible du processus de relation au client conduit ainsi à interroger la perception, les représentations et les valeurs mobilisées par le client au cours de l'interaction que l'entreprise lui propose. La prise en compte de la dimension symbolique de ce processus visera, quant à elle, la pertinence et la cohérence des formes et des signes de communication utilisés pour les messages adressés au client.

Une telle démarche, tenant compte du regard du client sur les activités de l'entreprise et sur la relation que celle-ci lui propose relèverait peut-être d'un marketing relationnel... Les implications d'une telle conception de la relation au client sont nombreuses, tant au niveau de l'organisation que de la manière de la mettre en scène et en récit auprès du client. Elle interroge également la qualité et la précision des messages diffusés à l'interne à propos de la conception que l'entreprise a de son client. Il reste à savoir quelles entreprises sont disposées à dépasser la simple convocation d'une symbolique unilatérale et hypertrophiée de la relation client pour initier une véritable démarche communicationnelle, avec des récepteurs.



BIBLIOGRAPHIE

ABRIC, Jean-Claude, *Psychologie de la communication : Théories et méthodes*, 3^e édition, Paris : Armand Colin, 2008

D'ALMEIDA, Nicole, *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2001

JODELET, Denise et al., *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 2003

MIÈGE, Bernard, *La société conquise par la communication : tome III, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble : PUG, 2007

SOUCHIER, Emmanuël, JEANNERET, Yves, LE MAREC, Joëlle (dir.), *Lire, écrire, récrire : Objets, signes et pratiques des médias informatisés*, Paris : Bibliothèque Publique d'Information, 2003.

• • •

Résumé : Le concept de relation client est couramment mobilisé à propos des messages et des dispositifs auxquels ont recours les entreprises de services pour établir et maintenir un contact avec leur clientèle. Les managers de ces mêmes entreprises disposent, quant à eux, de différents outils d'inspiration gestionnaire pour optimiser un « processus client » présenté comme central pour l'efficacité recherchée. Cet article vise à interroger la notion de relation client en questionnant ses origines et la manière dont elle est mise en récit et en pratique. Il cherche à mettre en évidence les limites d'une approche technique et essentiellement rationaliste de cette relation et montre l'intérêt d'une approche communicationnelle des interactions sensibles et symboliques qui interviennent dans sa construction et son expression.

Mots-clés : relation au client, processus, technique, symbolique, sensible.

Abstract : *The concept of Customer Relationship Management is commonly mobilised to evoke messages, plans and tools that are used by service companies in order to establish and maintain contact with their customers. Managers of these companies are likely to use several management tools to optimise what is seen as a "client process" which would be central in efficiency improvement strategy. This article aims to examine the concept of customer relationship by questioning its origins and how it is put into narrative and practise. It seeks to highlight the limits of a technical and essentially rationalist approach and demonstrates the value of a communicational approach of sensitive and symbolic interactions involved in the construction and expression of this relationship.*

Keywords : *customer relationship, process, technology, symbolism, perception.*

